

## Tilburg University

### De smeerolie van het Zweedse ontslagproces

Borghouts, I.W.C.M.; Witteman, Jonathan

*Published in:*  
De Volkskrant

*Publication date:*  
2014

*Document Version*  
Other version

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Borghouts, I. W. C. M., & Witteman, J. (2014). De smeerolie van het Zweedse ontslagproces. *De Volkskrant*, 6-7.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

	Results
1.	<a href="#">De smeerolie van het Zweedse ontslagproces</a> de Volkskrant, 31 maart 2014 maandag, Ten Eerste, 2287 woorden, DOOR JONATHAN WITTEMAN

[Return to List](#)

1 of 1 DOCUMENT

# de Volkskrant

de Volkskrant

31 maart 2014 maandag

## De smeerolie van het Zweedse ontslagproces

**BYLINE:** DOOR JONATHAN WITTEMAN

**SECTION:** Ten Eerste

**LENGTH:** 2287 woorden

Leerschool Europa - Zweeds transitie-systeem

Begeleiding van werk naar werk begint in Zweden veelal eerder dan bij ons. De trygghetsråden helpen hun cliënten bij voorkeur naar een nieuwe baan vóórdat ze op straat komen te staan.

Maria Olausson (56) forensde zes jaar lang tussen Zweden en Zwitserland als voedselchemicus voor het Zwitserse Nestlé, maker van KitKat, Häagen-Dazs, Cheerios en andere vijanden van het tandglazuur. Ze ontwikkelde sondevoeding voor ziekenhuispatiënten. En met eiwitten, mineralen en vitaminen verrijkte chocoladerepen voor mensen met kanker of de ziekte van Crohn. 'Ik deed projecten kriskras door Europa', vertelt ze. 'Eens per maand was ik in Zwitserland, de rest van de tijd werkte ik in Zweden of reisde ik naar vestigingen in Frankrijk of Spanje.'

Begin 2009 kwam daaraan een eind toen Nestlé zijn Zweedse fabrieken opdoekte. Olausson: 'Er bleef niets over, alleen marketing en sales. Ik was erg down. Plotseling bestond mijn arbeidsveld niet meer in Zweden.' Haar baan verdween naar Zwitserland, zijzelf bleef achter. 'Nestlé vroeg me te verhuizen. Dat wilde ik niet, ik heb een gezin in Zweden.'

Olausson klopte aan bij TRR, een van de grootste trygghetsråden. Deze Zweedse transitiefondsen - letterlijke vertaling: (baan)zekerheidsraden - begeleiden jaarlijks tienduizenden Zweden van werk naar werk, op kosten van werkgevers en vakbonden.

Maria Olausson wist met hulp van TRR en een studie milieukunde aan de universiteit van Stockholm uiteindelijk een baan als duurzaamheidsspecialist te bemachtigen bij Cramo, een multinational die van alles uitleent aan bouwbedrijven, van bouwhelmen en boormachines tot loodsen en vorkheftrucks.

In mei begint ze aan weer een nieuwe baan, opnieuw met hulp van TRR. Bij het Hongkongse spoorbedrijf MTR dat de Tunnelbana runt, zoals de hyperpunctuele, deels in rotsen uitgehakte metro van Stockholm heet.

'Ik zit tussen twee banen in', zeggen Nederlanders soms eufemistisch (of optimistisch) om duidelijk te maken dat ze werkloos zijn. De uitspraak is eigenlijk beter van toepassing op Zweden. Want waar Nederlanders van het UWV meestal pas hulp krijgen bij het vinden van een nieuwe baan als ze eenmaal werkloos zijn, begint de zoektocht voor de meer dan 2 miljoen Zweden die zijn aangesloten bij een transitiefonds al veel eerder.

Wie langer dan tien jaar voor hetzelfde bedrijf werkt, moet in Zweden al een half jaar van tevoren op de hoogte worden gebracht dat hij ontslagen gaat worden. Wie bijvoorbeeld vier jaar bij zijn baas werkt, moet drie maanden van tevoren zijn ontslag aangezegd krijgen. Idealiter vinden de cliënten van de Zweedse transitiefonds tijdens hun opzegtermijn een nieuwe baan en zitten ze dus geen dag zonder werk.

Alleen werknemers die een vast contract hebben en minstens een jaar bij hun werkgever zitten kunnen aanspraak maken op de van-werk-naar-werk-begeleiding. Over uitbreiding van het transitiesysteem naar het groeiende aantal Zweden met een flexibel contract onderhandelen werkgevers en vakbonden nog.

Bij TRR, met 32 duizend aangesloten bedrijven en 700 duizend cliënten een van de grootste transitiefonds van Zweden, duurt het gemiddeld zes tot zeven maanden voordat cliënten een nieuwe baan vinden. 'De wachttijd wordt steeds korter', zegt Ann-Sofi Sjöberg van TRR. 'Vorig jaar zaten we op zeven maanden, nu op zes omdat de economie aantrekt.'

TRR, met 40 jaar de oudste van alle transitiefonds in Zweden, vertegenwoordigt het Zweedse kantoorpersoneel. In 2009, toen Zweedse automakers als Volvo en Saab in moeilijkheden verkeerden, kreeg TRR 27 duizend werklozen te verstouwen. Vorig jaar hielp TRR 17.750 werklozen, dit jaar verwacht het er 15 duizend.

De wachtruimte op het TRR-hoofdkantoor in Stockholm lijkt 's morgens om negen uur net de wachtkamer van een huisarts. Vier werklozen zitten klaar voor een afspraak met hun rådgivare (raadgever). Even verderop in de computerzaal speuren cliënten naar een baan, terwijl de camera in de videozaal klaar staat voor wie een video-cv wil opnemen. Aan alles lijkt gedacht. Wie zijn bril vergeten is, kan er eentje lenen uit de inmiddels rijke TRR-collectie van door de jaren heen vergeten monturen. 'We hebben net een nieuwe verdieping geopend', zegt Sjöberg terwijl ze voorgaat naar de nieuwe, tweede verdieping. 'We hadden meer ruimte nodig om de vierhonderd ontslagen bij Sony Ericsson in de regio Stockholm op te vangen. Toen AstraZeneca de R&D-afdeling sloot in Södertälje, 40 kilometer ten zuiden van Stockholm, openden we daar een vestiging. We sluiten kantoren ook net zo makkelijk weer als ze niet langer nodig zijn. Het hangt allemaal af van de markt.'

Van alle mensen die actief naar een baan zochten, vond vorig jaar 88 procent een nieuwe baan voor ten minste zes maanden, zegt Sjöberg. Van hen kregen 9 van de 10 een baan die even goed of zelfs beter betaalde dan hun vorige werkgever.

Met 'niet actief' bedoelt Sjöberg dat sommige mensen zeggen: 'Luister, ik ben 62 jaar, ik heb een goed pensioen, mijn man heeft nog een baan, dus bedankt TRR, maar laat maar zitten.'

Het effect van de transitiefonds is af te lezen aan de werkloosheidscijfers. Nergens in de Europese Unie is de langdurige werkloosheid (gedefinieerd als langer dan een jaar) zo laag als in Zweden. Dat heeft ook te maken met de korte duur van de Zweedse werkloosheidsuitkering: 300 dagen, of 450 dagen voor mensen met minderjarige kinderen.

In 2012 was 18,9 procent van de Zweedse werklozen al meer dan een jaar op zoek naar een baan, tegen 34 procent van de Nederlandse werklozen en 44,4 procent als EU-gemiddelde. Een laag percentage langdurige werklozen is belangrijk. Bij wie al tijden naar werk zoekt wrekt zich het oude vrijsters-syndroom: hoe langer

mensen langs de kant staan, des te onaantrekkelijk zijn ze voor werkgevers.

Tegelijkertijd is de algehele Zweedse werkloosheid al jaren hoger dan in Nederland: momenteel 8,1 versus 7,3 procent (ILO-definitie). Dit betekent dat relatief veel Zweden werkloos raken, maar binnen 12 maanden een nieuwe baan vinden.

'De meeste economen vinden dat gunstig, want het duidt op een snellere herallocatie, oftewel: mensen komen sneller op de beste plek terecht', zegt arbeidseconoom Paul de Beer. 'Hoewel je het ook kunt omdraaien: als mensen goed op hun plek zitten, dan is het logisch dat ze niet om de haverklap van baan veranderen.'

Meteen na de ontslagaankondiging beginnen met zoeken is het beste recept om snel een nieuwe baan te vinden, zegt Sjöberg. 'Veel mensen krijgen bij ontslag een jaarsalaris mee van hun werkgever. Laten we direct een baan voor je zoeken, zeggen wij dan, ga niet eerst maandenlang wachten. Maar sommige mensen willen eerst een wereldreis maken.'

Hoe succesvol is het Zweedse transitiesysteem nu eigenlijk? TSL, dat 900 duizend Zweedse fabrieksarbeiders vertegenwoordigt, heeft voor elke cliënt ongeveer 20 duizend Zweedse kroon te besteden, ruim 2.000 euro. TRR heeft een nog iets ruimer budget. Wegen de resultaten op tegen de kosten?

Goede cijfers ontbreken, zegt arbeidseconoom Anders Forslund van de universiteit van Uppsala. 'De transitiefondsen publiceren regelmatig cijfers over hoeveel mensen een baan vinden. Die cijfers zijn altijd hoog, maar er zijn geen grondige evaluaties die de effecten van werk-naar-werk-begeleiding meten.'

'We weten niet of ons systeem zo goed is als we denken dat het is', erkent ook Pär Anderson van Svenskt Näringsliv, de Zweedse tegenhanger van VNO-NCW. 'Wat ik wel weet is dat zowel de bedrijven, de werknemers als de vakbonden erg tevreden zijn over het systeem. Het zorgt voor een soepel ontslagproces. Ik denk dat er meer conflicten zouden zijn tussen werkgevers, werknemers en vakbonden als die overeenkomsten er niet zouden zijn.'

Het Zweedse transitiesysteem wordt betaald door werkgevers. Bedrijven betalen 0,3 procent over de totale loonsom aan de transitiefondsen. De vakbonden op hun beurt zeggen dat zij in ruil voor de werkgeversbijdrage hun looneisen matigen.

De Nederlanders denken het patent te hebben op het poldermodel, maar weinig samenlevingen zijn zo binnenstebuiten gepolderd als Zweden. Dit is niet voor niets het zelfbenoemde Mellanmjölkens land ('het land van de halfvolle melk'), waar alles gemiddeld is en niemand erboven uitsteekt, althans, in de ogen van de Zweden zelf. Het land ook waar het schier onvertaaltbare lagom een nationaal lievelingswoord is. Het betekent zoiets als: niet te veel en niet te weinig, niet te hoog en niet te laag, maar precies ... nou ja, lagom dus.

De vakbonden en werkgevers zitten vrijwel altijd op dezelfde lijn, zegt Pär Anderson. Is er dan helemaal geen onenigheid? Nou ja, misschien over het last in, first out-principe. Bij reorganisaties moeten bedrijven in principe de werknemers ontslaan die het laatste zijn binnengekomen. 'Dat vinden wij geen goed criterium, het gaat om bekwaamheid, niet om hoelang je ergens werkt. Het schept een insider-outsider-probleem: voor jongeren is het moeilijker om voet aan de grond te krijgen bij een bedrijf, want zij zijn de eersten die eruit vliegen.'

Patrick Rosselin, Anderssons tegenhanger bij de Zweedse vakbond voor fabrieksarbeiders LO (1,7 miljoen leden), is het daar niet mee eens. 'Onze jongere leden hebben meer kans op een nieuwe baan dan oudere werknemers. Het last in, first out-principe is vanuit ons perspectief rechtvaardig.'

Transitiefondsen kunnen behoorlijk ver gaan om werklozen te helpen. 'Als iemand depressief is na een ontslag, kunnen we een psycholoog betalen', zegt Sjöberg. 'Als iemand zijn cv wil opstellen in het Chinees, zoals een ex-werknemer van Sony Ericsson die nu een baan hoopt te krijgen bij Huawei, dan helpen we met

de vertaling.'

De onlangs bij Ericsson ontslagen softwaretester Mahmoud (32) zegt: 'TRR betaalt mijn taal cursus en biedt een open kantooromgeving, met regelmatig workshops, bijvoorbeeld over LinkedIn, of over hoe je je cv het best kunt opstellen.'

'Bij een van onze cliënten ontbrak een aantal voortanden', vertelt Sjöberg. 'Hij had het geld niet voor een gebitsrenovatie. Dus hebben we hem daarbij geholpen.' Voor de meeste kantoorbanen lijkt het niet strikt noodzakelijk om al je acht snijtanden, twintig kiezen en vier hoektanden nog te hebben. Maar wie een gebrek heeft aan tanden, heeft waarschijnlijk ook nog wel wat minder zichtbare gebreken, redeneren werkgevers. 'Hoe kun je een baan vinden als je niet kunt lachen?', zegt Sjöberg. 'Met zijn nieuwe gebit heeft hij uiteindelijk een nieuwe baan gevonden.'

'Het systeem heeft veel plussen, maar...'

Voorbeeld voor Nederland?

eerste kamerIn Nederland buigt de Eerste Kamer zich de komende tijd over de Wet werk en zekerheid, een wetsvoorstel dat deels het voorbeeld ademt van het Zweedse transitie-systeem. Wie twee jaar of langer in dienst is geweest bij zijn werkgever, krijgt bij ontslag straks een zogeheten transitievergoeding, ter vervanging van de huidige ontslagvergoeding. De transitievergoeding kan gebruikt worden voor scholing en voor de overstap naar een nieuwe baan.

**borghouts** 'In Zweden hebben mensen met een flexibel contract geen aanspraak op van-werk-naar-werk-begeleiding', zegt arbeidseconoom **Irmgard Borghouts**-Van de Pas (Universiteit van Tilburg), die promoveerde op onder meer het Zweedse transitie-systeem. 'In Nederland is dat in het wetsvoorstel wel mogelijk. We hebben dus al iets geleerd van het Zweedse voorbeeld.'

fnvTegelijkertijd staat een Nederlands transitie-systeem naar Zweeds voorbeeld 'nog niet eens in de kinderschoenen', zegt FNV-bestuurder Catelene Passchier, bewonderaar van het Zweedse systeem. 'In Nederland is er tot nu toe nauwelijks van-werk-naar-werk-begeleiding. Met de werkgevers praten we al een tijdje om te kijken of we op termijn tot een interessante Nederlandse variant van het Zweedse model kunnen komen. Dat vergt tijd. Vergeet niet, in Zweden hebben ze al veertig jaar ervaring met transitiefondsen.'

vno-ncwOok VNO-NCW staat positief tegenover het Zweedse transitie-systeem. Volgens arbeidsmarktextpert Alfred van Delft is er vooral een mentaliteitsverandering nodig bij werkgevers en werknemers. 'Nu gaat iemand bij ontslag naar het UWV, vraagt een uitkering aan en dan begint het zoekproces naar een nieuwe baan pas. Het zou mooi zijn als we dat proces al veel eerder in gang konden zetten. Maar je kunt het Zweedse systeem niet zo maar even importeren. Er zitten veel plussen aan, maar het is geen sinecure om de mentaliteitsverandering tot stand te brengen. We moeten in ons arbeidsmarktbeleid eerst zorgen dat de verschillende regio's en sectoren in Nederland minder langzaam elkaars heen werken.'

de beerArbeidseconoom Paul de Beer (Universiteit van Amsterdam) is nog niet overtuigd van het Zweedse transitie-systeem. Er is weinig empirisch bewijs om te bepalen of het systeem ook echt goed rendeed, zegt De Beer. 'De Zweedse transitiefondsen helpen veel van hun cliënten aan het werk, in de orde van 80 procent. Maar de zeggingskracht van deze cijfers is beperkt. Want hoeveel mensen zouden zonder transitiefondsen ook wel aan een nieuwe baan zijn gekomen? 80 procent lijkt hoog, maar stel dat 70 procent ook zonder transitiefondsen een baan zou vinden, dan kun je je afvragen in hoeverre het de investering waard is.'

Kunnen wij iets leren van andere Europese landen?

De Volkskrant trok eropuit: naar Zweden, Groot-Brittannië, IJsland, Frankrijk, Oostenrijk en Italië.

vandaag: Van werk naar werk in Zweden

dinsdag: Britse jury's nuttig in strafzaken

woensdag: IJsland sterk in datacentra

donderdag: Franse bejaarde betaalt zorg

vrijdag: Een vak leren in Oostenrijk

zaterdag: Italië: psychiatrie in eigen huis

We weten niet of ons systeem zo goed is als we denken dat het is (Pär Anderson van werkgeversorganisatie Svenskt Näringsliv)

**LOAD-DATE:** 6 May 2014

**LANGUAGE:** DUTCH; NEDERLANDS

**GRAPHIC:** Voormalig Nestlé-werkneemster Maria Olausson kreeg met de hulp van het transitiebureau TRR een baan als duurzaamheidsspecialist bij multinational Cramo.  
Foto Sanne De Wilde

**PUBLICATION-TYPE:** Krant

**JOURNAL-CODE:** de Volkskrant

Copyright 2014 De Persgroep Nederland BV  
All Rights Reserved